Stratèges d'entreprises, fashion victims ou fashion leaders?

PREAMBULE

RESTAURANT PARISIEN CHIC. 15 NOVEMBRE 2005. 12H00.

Nous sommes reçus par deux consultants d'un des grands cabinets de conseil en stratégie de la place de Paris. Les locaux nous impressionnent par leur luxe. Nous feuilletons l'Expansion assis sur de beaux fauteuils en cuir, tout en admirant la vue sur Paris, pendant que deux réceptionnistes réservent des billets d'avion pour New York.
Les portes en verre des ascenseurs s'ouvrent à toute vitesse, laissant sortir nos interlocuteurs. "Les ascenseurs sont speed, comme nous", nous dit l'un d'eux après nous avoir salué. Pourtant, pendant presque deux heures, confortablement installés dans un restaurant tout proche, nous allons discuter à bâtons rompus de stratégie et du rôle des cabinets de conseil.
Au fait, ces consultants travaillent pour Consulting & Company[2], qu'on surnomme entre initiés Co&Co.
Extraits de notre discussion.

Question : Est-ce que « conseiller en stratégie » est la formule qui vous définit le mieux ?

Réponse : Nous travaillons sur tout ce qui empêche le PDG de dormir, c'est-à-dire sur tous ce qui compte pour lui. « Conseil de direction générale » est plus approprié.

En d'autres termes, voilà comment notre patron définissait notre mission : "to separate vision from hallucination". L'hallucination d'un PDG, c'est une vision qui n'est pas ancrée dans les faits.

La différenciation que nous opérons entre opérationnel et stratégie n'est pas forcément celle du PDG. Les projets peuvent avoir un nom, par exemple "organisation du siège" ou "gestion des risques", qui cache en fait une acquisition ou une cession de nature stratégique.

Un projet d'organisation est en général un projet de stratégie déguisé. Par exemple sur un sujet RH[3], il y a des cabinets spécialisés. Mais avec Co&Co, on va lier ce sujet directement avec celui de la stratégie. Nous nous assurons que les idées du PDG sont correctement prises en compte dans tous les modèles, production, RH ou financiers. Le PDG a besoin de l'intermédiaire que nous sommes pour avoir une vision globale.

---

[2] Les noms des entreprises ont été modifiés.

[3] Ressources Humaines

Q. : Les PDG suivent-ils vos recommandations ?

R. : Il faut être un PDG intelligent pour faire appel à un cabinet et entrer dans une démarche de benchmark[4] et de progrès. Il faut être ouvert, être prêt à apprendre de l'extérieur et savoir se faire aider.

Q. : Sur quelle horizon du temps de l'entreprise travaillez-vous ?

R. : Il n'y a aucune règle générale. Le consultant est là en réponse à un problème.

Par exemple, une de mes missions, dans le secteur de l'industrie, concerne toute une division. Elle s'inscrit dans le cadre d'un programme de "performance transformation". Il s'agit d'une transformation de fond en comble de la division qui est présente dans toute l'Europe pour mettre en place un "production system" et restructurer le "on-stream" et le "down-stream"[5]. L'entreprise s'est donnée 18 mois pour réussir, dont 9-12 mois avec Co&Co. Il s'agit d'une mission très concrète : dans chaque usine on optimise tous les paramètres. On touche à la fois au "hard"[6], aux processus et au "mind-set & behaviour"[7].

Q. : Comment avez-vous obtenu cette mission ?

Il a fallu convaincre le chef de quelque chose d'incroyable. On savait que l'entreprise allait réaliser cette année des bénéfices record et on a dit au PDG qu'il fallait en profiter pour affronter ses faiblesses majeures. Il a été suffisamment fou pour nous suivre, c'est très rare. D'habitude les entreprises attendent d'être au bord du gouffre pour faire des changements. Il savait que la notion de "performance transformation" existait déjà dans le secteur mais qu'elle n'était pas descendue jusqu'au terrain.

Par ailleurs le patron de l'unité en question s'imagine un futur de top 3, voire de numéro 1 dans 10 ans. Il est donc dans une logique où, s'il arrive à prouver qu'il peut changer son unité, cela peut lui donner une longueur d'avance sur ses concurrents en interne.

Donc, même quand tout va bien, nous pouvons apporter quelque chose. Lorsqu'un PDG me dit que tout est OK, je lui demande ce qu'il va raconter dans deux ans. Nous essayons alors d'organiser avec lui des "strategy workshops"[8] pour préparer une vision prospective sans qu'aucun besoin ne

---

[4] Littéralement *comparaison*, technique utilisée par les entreprises pour s'évaluer les unes par rapport aux autres

[5] *Amont* et *aval*

[6] Littéralement *dur,* ce qui touche au cœur de métier

[7] *Etat d'esprit*

[8] *Ateliers de stratégie*

se fasse sentir. Bien entendu, c'est gratuit pour lui, que cela débouche ou non sur une mission.

Parfois des idées que nous proposons peuvent mettre un an pour faire leur chemin. Nous ne sommes pas dans une logique de vente. On se demande en permanence ce que l'on ferait si on était le client.

Q. : Vos clients sont-ils fidèles?

R. : Tous nos clients viennent régulièrement nous voir pour une mise à jour de leur stratégie. La "grande stratégie" ne se refait pas tous les jours, mais tous les cinq ans environ. En revanche, il y a en permanence des améliorations à apporter.

Ça dure longtemps, un PDG. C'est finalement dans les entreprises publiques qu'ils voltigent le plus. La plupart de nos clients ont beaucoup d'ancienneté, et on retombe toujours sur les mêmes. En cas d'échec, on peut traîner son boulet pendant dix ans, voire plus.

Q. : Est-ce que vous ne rencontrez pas des problèmes d'indépendance avec vos clients ?

R. : Nous avons avec quelques grands groupes des "performance partnerships[9]", mais c'est très rare. On discute toujours avec le patron sur ce qu'il veut faire. Chaque bribe de mission est une mission classique. Sinon on n'a pas de pression, donc pas de liberté.

Dans le cadre des "performance partnerships" on ne signe pas de contrat. Il y a seulement une indication sur la date limite et sur le budget à la semaine. C'est l'opposé du conseil en informatique qui promet un budget global.

Q. : Comment se passe l'évaluation a posteriori de votre action?

R. : À la fin de l'année, nous avons un entretien avec le PDG ou ses proches. Nous revoyons ce qui s'est passé : voilà le projet, voilà son impact, voilà son coût.

Q. : Co&Co a-t-il déjà connu de vrais désastres?

R. : Pas à ma connaissance. Il est vrai qu'on a beaucoup parlé de Aerovol. C'était la connerie d'une banque de mettre Aerovol en faillite. La presse a fait de grands titres avec Co&Co. Mais Co&Co n'a rien dit. Pas un mot.

Nous avons fait une enquête en interne et nous avons conclu que nous n'avions rien à nous reprocher.

Deux ans après, le nouveau PDG a écrit à Co&Co pour dire qu'il ne souhaitait dorénavant travailler qu'avec nous. Il avait en effet retrouvé une lettre de Co&Co à Aerovol mettant en garde les anciens dirigeants contre de

---

9 *Partenariat de performance*

mauvaises acquisitions, une intégration désastreuse, et une consommation débridée de cash. Cette lettre n'avait reçu aucune réponse du PDG, à la suite de quoi Co&Co avait retiré toutes ses équipes qui travaillaient chez Aerovol. Et ce n'est pas facile de quitter un client, surtout un gros. A notre place, peu l'auraient fait.

Q. : A quoi sert la direction de la stratégie de l'entreprise ?

R. : Le rôle d'une direction de la stratégie est très variable.

Personnellement je n'ai jamais vu de direction de la stratégie prise au sérieux, sauf quand elle s'occupe aussi de développement, où il y a alors de vrais milliards à la clé. Les patrons de BU[10] regardent la direction de la stratégie avec sympathie. Elle a très peu de pouvoir, mais c'est une bonne pépinière de dirigeants pour l'entreprise.

Le directeur de la stratégie, par la suite, devient souvent numéro 2 ou patron de branche. Il fait toutes sortes de missions pour le PDG, il est son bras droit dans de nombreuses négociations.

Chez Mantex[11], par exemple, en temps de crise, ça fonctionne. Mais la direction de la stratégie "corporate[12]" a en réalité un rôle limité. Dans une entreprise du Cac 40, le "corporate" a beaucoup moins de pouvoir que dans une PME de 500 personnes. Il a un rôle financier dans une grosse entreprise alors qu'il a un rôle fonctionnel dans une PME. Or le vrai pouvoir est dans l'opérationnel.

Ceci est vrai sauf opération majeure : ouverture du capital, acquisitions majeures... Mais de manière générale, la direction de la stratégie gère de plus en plus des procédés assez standards de plannings stratégiques, de séminaires au vert, de cadrage.

Q. : Des consultants en interne pourraient-ils faire votre travail ?

R. : Non et pour plusieurs raisons. Lors d'une mission récente, des consultants internes faisaient partie de notre équipe. Ils venaient aux réunions, ils observaient, ils prenaient des notes. C'est d'eux qu'est venue une fuite majeure. Ils imaginent qu'en regardant courir le guépard, ils courront plus vite que lui.

Mais surtout, aucune entreprise n'est capable de pratiquer l'auto-amputation. Le PDG ne l'a jamais fait, ou au plus une fois. Moi je l'ai fait trois, quatre fois. Ça implique des décisions impossibles à prendre en interne.

---

[10] "Business Unit", en français *centre de profits* ou *division*

[11] Les noms des entreprises ont été modifiés.

[12] Littéralement *de direction générale*, à distinguer de la "business strategy" ou *stratégie de divisions*

Q. : Quelles compétences apportez-vous au PDG?

R. : D'un, nous sommes indépendants. Nous disons ce que nous pensons, c'est un devoir professionnel. Dans une boîte, tous sont sensibles au regard du patron et vont dans le sens du vent. Le PDG est seul. Personne n'est prêt à lui dire quelque chose de difficile.

De deux, nous avons une compétence de réseau. Nous sommes là où veut aller le client, nous sommes chez ses fournisseurs, chez ses clients, chez ses concurrents. Co&Co a une présence planétaire.

Q. : Vous côtoyez les dirigeants de près. Quelles sont leurs motivations ?

R. : Le PDG a toutes sortes de motivations : création de valeur pour les actionnaires, patriotisme...

Q. : Et les motivations d'argent et de pouvoir ?

R. : Tous ont une volonté de pouvoir, même ceux qui font profil bas.

Certains courent après le pognon, le prestige, les avantages en nature. On voit des choses franchement déraisonnables. Les rémunérations peuvent atteindre des montants astronomiques. Quelles que soient les vertus des dirigeants, personne ne peut y être insensible. La virilité d'un manager se mesure à son salaire et au nombre de personnes qu'il dirige. D'où la fièvre des acquisitions.

Q. : Et dans le conseil, l'argent est-il une motivation ?

R. : Ma femme m'a fait le calcul. Son taux horaire est deux fois supérieur au mien.

Q. : Quelle est la principale motivation des consultants de Co&Co ?

R. : La passion de l'excellence. C'est la valeur qui fait qu'on réussit chez Co&Co. C'est presque jésuite cette notion de se construire soi-même. C'est une mission personnelle. On se fiche de McKinsey, BCG, Bain ou des autres... Nous voulons être capables de progresser nous-mêmes.

Q. : Est-ce que votre expérience chez Co&Co vous a donné envie de passer à l'action et de diriger à votre tour ?

R. : Il n'y a pas de lien entre le conseil et l'envie de diriger et d'entreprendre, ni avant, ni pendant, ni après. Beaucoup deviennent dirigeants, mais c'est une question de tripes.

Nous fréquentons un pouvoir qui par certains côtés fascine tout le monde. Mais nous en voyons les dessous pas toujours grandioses. Le jour, je vois des discussions sur des opérations à 10 milliards d'euros. Le soir, chez moi, les raisonnements portant sur quelques milliers d'euros peuvent être plus intelligemment construits. Il y a un nombre incroyable de décisions qui se prennent en fonction du dernier week-end du PDG.

Les dirigeants ne sont pas omniscients. A les fréquenter, on se dit que ce sont des types comme vous et moi. A la différence qu'eux l'ont fait. Pour certains, on se dit qu'il ferait un bon chef de projet chez nous.

Il y a des gens faits pour diriger, d'autres non. Chez Co&Co, il y a les deux. Nous recrutons un certain nombre d'héritiers de grandes familles pour qui Co&Co est un tremplin, une formation. Il y a aussi ceux qui se voient plus éminences grises, conseillers. Et au milieu, il y a tout plein de gens qui parfois basculent vers le management. A l'époque d'Internet, beaucoup sont partis.

Q. : Pour finir, quelle est la stratégie de Co&Co ?

R. : Il n'y a pas de direction de la stratégie chez Co&Co. Les dieux du conseil en stratégie n'ont pas de direction de la stratégie.

Co&Co a-t-il une stratégie? Nous avons fait un gros exercice, avec une centaine de personnes, à ce sujet. Aucune des recommandations n'a été mise en œuvre. Co&Co est une structure libre, décentralisée. Quand il y a une initiative qui fonctionne, chacun y va.

La seule stratégie, c'est par exemple d'estimer que la Chine est une priorité. Mais si deux partners veulent fonder un bureau au Maroc, ils y vont, et après on y constate comme une évidence la présence de Co&Co.

Co&Co est un peu semblable à une entreprise du Cac 40 qui aurait 900 divisions.

INTRODUCTION

Quelques théories sur la stratégie d'entreprise connaissent un succès fulgurant quoique éphémère, évoquant plus les cycles de la mode que les progrès de l'art du gouvernement des entreprises. Des chercheurs ont étudié leurs mécanismes de diffusion (par imitation des meilleurs) puis de banalisation (quand elles ne présentent plus d'avantage comparatif). Afin d'observer l'apparition d'une de ces théories en évitant les écueils que sont le biais rétrospectif des études de cas et l'attitude défensive des dirigeants désireux de justifier ou de masquer un engouement jugé a posteriori excessif, nous avons adopté une démarche originale : nous avons étudié expérimentalement la naissance d'une mode.

Nous avons sélectionné la théorie du « Strategic Alignment », qui décrit l'entreprise suivant trois pôles : discours, action, identité. Ces trois pôles interagissent entre eux et avec la conjoncture et doivent être alignés pour une efficacité maximale. Ce modèle présente les principales caractéristiques que nous avons identifiées dans les modes : la réponse à un besoin, des concepts simples, un design pédagogique, un mode d'emploi, une caution théorique, une efficacité prouvée, une promesse de gain rapide, et l'insertion dans un écosystème d'acteurs interdépendants. Nous avons alors demandé à divers spécialistes de stratégie de réagir à ce que nous présentions comme une étude de cas : la délicate mise en place du « Strategic Alignment » dans une PME américaine. L'objet de notre étude, un résumé de la théorie et un témoignage sur sa mise en place concrète, leur était présenté dans une note de dix pages.

Nous avons été surpris par le fort taux de réponse des destinataires (consultants, chercheurs, dirigeants) et avons apprécié la qualité et le niveau d'implication. Certaines réponses font plus de deux pages ou nous proposent un entretien. Notre étude repose sur l'analyse d'une cinquantaine de réactions écrites, reçue par mails, et de dix entretiens avec différents acteurs du monde de la stratégie.

Vous trouverez dans la première partie de ce mémoire la présentation du « Strategic Alignment » et les réactions de nos interlocuteurs. La seconde partie est consacrée à des éléments d'interprétation et d'explication sur la naissance d'une mode.

Bonne lecture.

PARTIE I :
LE STRATEGIC ALIGNMENT

AVANT-GOUT

À la mode régnante : le plus sage la suit, le plus heureux l'invente.

Nivelle de La Chaussée, « Retour imprévu », Acte I, Sc 3 1756)

ECOLE DES MINES DE PARIS. 2 MARS 2006. 17H15.

Nous nous prêtons à l'exercice imposé de présentation de nos travaux à mi-parcours devant une assemblée appelée « commission des mémoires ». Elle se compose d'un haut fonctionnaire du ministère de l'industrie, de deux PDG du CAC 40 retraités, et de trois chercheurs en gestion. Ils sont accompagnés de nos responsables pédagogiques et de notre pilote de mémoire. Nos camarades de promotion sont aussi présents dans la salle.
Nous commençons notre exposé sur « les modes en matière de stratégie d'entreprise » en présentant les grands gourous de la stratégie. Nous expliquons le concept de cycle de vie d'une mode et tentons de caractériser ses ingrédients.
L'exposé se poursuit. Nous présentons un nouvel outil d'analyse stratégique : le Strategic Alignment (auteurs, concepts, mécanismes et mode d'emploi). Nous donnons rapidement quelques exemples illustratifs d'entreprises françaises auxquelles le Strategic Alignment peut s'appliquer : France Télécom, Saint-Gobain, Alcatel Space. Nous illustrons sa mise en place par des consultants dans une PMI américaine, Botsan Inc.
Dernières secondes de présentation : « Nous avons choisi le modèle du Strategic Alignment parce qu'il contient les différents ingrédients que nous avons identifiés comme caractéristiques des modes. Ce n'est qu'un cas d'étude. Notre démarche consiste à faire réagir les différents acteurs du monde de la stratégie sur ce cas, pour qu'ils nous disent si le Strategic Alignment leur semble applicable en entreprise et s'il a un potentiel de succès. Au vu de leurs réponses, nous pourrons confirmer ou infirmer nos hypothèses sur les ingrédients d'une mode de stratégie. »
La présentation se termine. Trois mains sont déjà levées...

PDG expérimenté : Je voudrais juste dire que la présentation m'a affolé. Soit le Strategic Alignment est d'un charlatanisme évident, soit, étant donné que je n'avais aucune idée de tout ça du temps où j'étais à la direction de mon groupe, il faut que je recommence ma vie !

Chercheur à la cravate : Je me demande si ce que vous avez présenté est vraiment une mode de « stratégie ». Le mouvement de recentrage sur son coeur de métier est un exemple de mode de stratégie tangible. L'alignement

des trois sphères est un concept, un exemple de test de cohérence. Je parlerais donc plutôt de « méta-stratégie ».

Chercheur aux lunettes : Je ne crois pas qu'il faille exagérer sur la notion de concept ou de « méta-stratégie »...

Plus que le lien de votre modèle à la stratégie, ce que je ne comprends pas bien, c'est votre positionnement. Vous semblez à la fois croire en ce que vous dites, chercher à nous convaincre, et en même temps vous présentez le Strategic Alignment comme un cas de mode typique sans profondeur.

Le principe d'une mode est que les gens s'y laissent prendre. Il faut que vous tiriez parti de votre regard distancié pour mettre ce phénomène en évidence sans tomber vous-même dans le panneau.

Chercheur au chapeau : Le modèle des trois sphères est extrêmement pertinent, mais son utilisation comme mode est décalée. C'est beaucoup trop pertinent pour être une mode. Ou alors, c'est beaucoup plus intelligent que les autres modes !

Si votre modèle doit être une mode, alors elle va être très brève. Pour qu'une mode dure, elle doit être dans l' « ultra-dur » ou l' « ultra-mou ». Dans l' « ultra dur », on a connu les ERP, les normes ISO, le benchmarking, la matrice BCG. Dans l' « ultra mou », il existe un best-seller absolu « In search of Excellence »[13]. Qu'est-ce que le livre dit ? Il faut aimer les clients, la vie... Tous les PDG se disent « c'est tout moi ! ».

L'identité, c'est ce qui pèse, ce qui a précédé, ce n'est pas agréable. Votre modèle est tragiquement sérieux. Il n'y a pas de bidules.

Chercheur à la cravate : Dans votre modèle à trois sphères, dans laquelle situez-vous la mode ? Vous avez dit que la stratégie n'était pas uniquement dans le Faire. Mais je ne crois pas que la mode soit dans les trois niveaux à la fois, elle est surtout dans le Faire.

Chercheur aux lunettes : La mode est un problème d'image. Dans une mode, ce n'est pas le sérieux qui importe, mais le côté multiprise et utile. Le sujet à la mode est le sujet dont tout le monde est d'accord pour parler.

Donc la mode est seulement dans le Dire. Elle ne peut pas être dans l'identité, qui est à l'autre bout du spectre, à l'opposé de l'apparence. Le Faire n'est quant à lui qu'une tentative boiteuse de concilier Identité et Conjoncture.

Chercheur au chapeau : Le Dire peut être complètement déconnecté de l'Identité. Par exemple, si vous interrogez M. Michelin sur n'importe quoi, en moins de deux minutes, il vous parle de développement durable, de

---

[13] *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, Robert H Waterman, Thomas J Peters, 1982

qualité, d'Europe, et d'international. Ça n'a aucun rapport avec ce qu'il fait, et a fortiori, pas avec l'identité de son entreprise. Le développement durable, tout le monde en parle. Ça, c'est un exemple de mode.

PDG d'expérience : Votre mode m'a séduite. Mais c'est une mode de management, pas de stratégie. Les deux cercles du Dire et du Faire, il n'y a rien de plus banal. Quand quelqu'un interroge un manager sur ce qu'est sa stratégie, il dit et essaie de faire. Par contre, la troisième sphère est très amusante : c'est là où le phénomène de mode peut se réintroduire.

Qu'est-ce que l'identité ? C'est un fatras. On pourrait faire le même modèle avec un troisième cercle représentant autre chose : par exemple le Devenir. Je cherche une variante à mettre dans les trois boules. L'identité de l'entreprise est un corps trop mou, un fantôme bizarre...

Élève brun : D'après moi, le Strategic Alignment n'est pas un modèle de stratégie mais un modèle de conduite d'entreprise. Ce qui en ressort, c'est que la stratégie importe peu.

Élève blond : Je voudrais revenir sur la notion de « modèle ». C'est amusant d'appeler trois cercles et un carré un modèle. C'est plus une grille d'analyse. Le danger est de réduire la stratégie à la vente d'outils de simplification.

Éditrice : Nous tombons dans le panneau. On ne discute plus de la mode mais de ce qu'il y a dedans. Soit le modèle est très bon, soit le public est exceptionnel, car tous, nous nous laissons prendre.

Chercheur aux lunettes : La mode est un ailleurs merveilleux. Quand un patron est confronté à un problème, la mode sert de mobilisateur : elle permet de faire avancer les gens sans les culpabiliser. Il faut que les masses y croient, ce qui donne lieu à un énorme travail de manipulation.

Qui dit manipulation, dit qu'il existe des modes dangereuses. Si les cercles de qualité ne font de mal à personne, les matrices BCG, elles, peuvent être dangereuses. Je n'ai pas vu si votre mode était anodine ou pas. Le caractère mou des concepts utilisés permet de leur faire dire énormément de choses, et c'est de là que vient le danger.

Haut fonctionnaire : Au début de votre présentation, j'ai pensé que tout ça n'était pas très sérieux puis ensuite... Je suis, dans mon temps libre, responsable d'une association à caractère social. Et ça s'applique parfaitement ! Je trouve ça très intéressant.

PDG d'expérience : C'est un très beau « crobard ». J'ai l'impression que ça va marcher. C'est un élément très fort de vente.

Chercheur au chapeau : Non, vraiment, c'est trop intelligent pour marcher.

LA PROCHAINE MODE

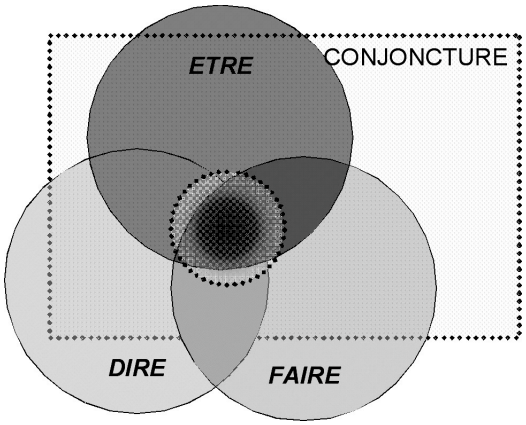
Vous avez pu constater, le Strategic Alignment, la nouvelle mode de stratégie que nous exposions, n'a pas laissé indifférente la Commission des Mémoires chargée de juger nos travaux.
Suscitera-t-elle autant de réaction de votre part ? Afin que vous puissiez vous faire votre propre idée, vous trouverez ci-dessous la note que nous avons envoyée par courrier à une centaine d'acteurs de la vie économique. Nous leur demandions leur avis sur le Strategic Alignment, ses chances de succès en tant que mode et les problèmes éventuels de sa mise en application.

La théorie du « Strategic Alignment^{TM} » repose sur l'interprétation de l'entreprise suivant trois « pôles » évoluant sur fond de conjoncture économique : le dire, le faire, l'être.

- Le « pôle DIRE » s'intéresse aux discours des dirigeants.
- Le « pôle FAIRE » s'intéresse aux actions effectivement réalisées.
- Le « pôle ÊTRE » s'intéresse à l'identité de l'entreprise.

L'entreprise est en situation d'efficacité maximale, ou d'alignement stratégique, à l'intersection des trois pôles et de la conjoncture.

L'analyse des pôles s'effectue par le moyen d'« assessment workshops », ateliers pouvant être animés par un cabinet de consultants. Nous rendons compte d'un exemple de mise en place dans une PMI américaine.



INTRODUCTION

Nous sommes élèves en troisième année du Corps des Mines et nous effectuons un mémoire sur « les modes en matière de stratégie d'entreprise », piloté par M. Thierry Weil, professeur de stratégie à l'École des Mines.

Vous avez découvert ci-avant le « Strategic Alignment », nouvelle mode sur laquelle nous voulons vous faire réagir.

POURQUOI CETTE APPROCHE ?

Nous avons commencé en novembre notre réflexion sur le sujet de manière académique en examinant les grands courants de pensées stratégiques qui ont influencé la vie des entreprises depuis les années 60.

Curieux de leur réalité dans l'entreprise, nous avons tenté de faire le lien entre ces différents courants et le monde réel, en examinant d'une part l'influence des modes dans les discours des PDG, et d'autre part en cherchant des tendances dans les données comptables, tâche qui s'est révélée titanesque.

Nous avons rencontré plusieurs PDG, directeurs de la stratégie et consultants pour les faire parler de l'influence réelle des modes. Ces interviews, bien que très intéressantes, ne nous ont, à notre goût, pas donné assez « de grain à moudre », le sujet présentant le défaut d'un consensus dont nous n'arrivions pas à sortir.

Nous avons alors décidé de prendre un virage. Plutôt que d'attendre du « grain à moudre » de l'extérieur, nous allions en proposer nous-mêmes.

UN « CASE STUDY »

Nous nous sommes tournés vers l'incontournable Harvard Business School. Sa réputation exceptionnelle tient notamment à son enseignement pédagogique par « case study ». Ces études de cas, réels ou fictifs, ont fait les joies de génération d'apprentis stratèges.

Nous avons modestement décidé de créer à notre tour un « case study ». Ce n'est pas la stratégie d'une entreprise qui est au cœur de notre étude de cas mais, conformément à notre sujet, une mode en matière de stratégie.

Cette mode reprend un certain nombre des critères que nous avons identifiés comme ingrédients des modes à succès et, en particulier, celui d'avoir été conçue par des auteurs prestigieux. Elle nous vient précisément… de la Harvard Business School. Encore peu connue de ce côté de l'Atlantique, nous avons bon espoir qu'elle franchisse rapidement l'océan. Elle est à nos yeux une synthèse utile de notions essentielles de stratégie.

APPEL A REACTIONS

Nous avons testé notre cas devant la commission des mémoires, composée d'une trentaine de personnes comprenant d'éminents chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires, professeurs et corpsards des Mines, chargée d'évaluer notre travail à mi-parcours.

Ce premier essai a été concluant.

« C'est beaucoup plus intelligent que les autres modes ! »

« Dans un premier temps, je me suis dit que ce n'était pas très sérieux. Mais après… Je suis retraité et je profite du temps à ma disposition pour m'occuper d'une petite entreprise sociale. Je trouve que cette théorie s'applique parfaitement. C'est très intéressant. »

« Plus qu'une mode de stratégie, je pense que c'est plutôt une mode de management. Mais elle m'a indiscutablement séduite. »

Nous élargissons aujourd'hui notre auditoire en nous adressant à vous. Notre but est de bénéficier des vertus reconnues du principe du « case study » pour vous faire réagir, cher lecteur, afin que vous exprimiez tout ce que cette mode, d'après votre expérience, vous évoque, sur le fond et la forme du modèle, ses chances de succès en tant que mode, ainsi que sur sa mise en place.

Nous vous remercions par avance du temps que vous nous consacrerez.

Après l'accueil enthousiaste que nous a réservé notre premier public, nous ne pouvons - ni voulons - exclure l'éventualité d'une adoption plus vaste du

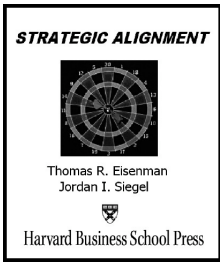
Strategic Alignment ™

Bonne lecture.

Benjamin Fremaux et Clémentine Marcovici

LES AUTEURS

Nous exposons ci-dessous les principes du « Strategic Alignment » d'après le livre éponyme publié par Jordan I. Eisenmann et Thomas R. Siegel dans la collection Harvard Business School Press en 2005.



Jordan I. Eisenmann est professeur à la Harvard Business School (Massachussets), dont le leader est Michael E. Porter. Il a été consultant chez McKinsey & Company pendant 15 ans.

Thomas R. Siegel est professeur associé à la Harvard Business School. Il travaille en parallèle dans le cabinet 3P Consulting qu'il a créé pour mettre en pratique le « Strategic Alignment ».

L'introduction du livre est signée de Robert S. Kaplan, professeur de « Leadership Development » à la Harvard Business School.

STRATEGIC ALIGNMENT^{TM}

LES TROIS POLES

La théorie du « Strategic Alignment TM » repose sur l'interprétation de l'entreprise suivant trois « pôles » évoluant sur fond de conjoncture économique : le dire, le faire, l'être.

Les « claimed values » - pôle DIRE

Le pôle DIRE, introduit sous le nom de « claimed values », est celui du discours stratégique. Il comprend l'ensemble des manifestations tenues pour significatives émises par l'entreprise et destinées principalement à ceux qui ne la constituent pas.